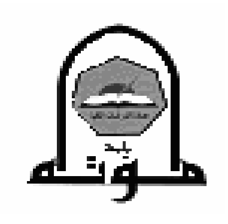


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

# التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية
## دراسة تطبيقيه: أمانة جدة المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

أسامة الصحفي

إشراف

الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنه

رســـالة مقدمة إلـــى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصول على درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة







MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم (14)*

# قرار إجازة رسالة جامعية

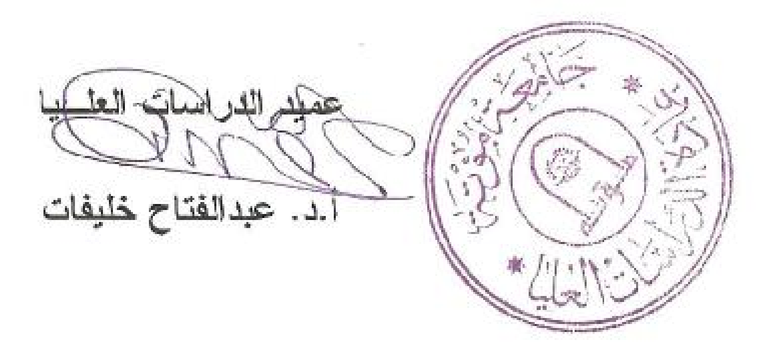
تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب اسامه بن حميد الصحفي الموسومة بـــ:

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية**
**دراسة تطبيقية: أمانة جدة المملكة العربية السعودية**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

**القسم: الادارة العامة.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. محمد عبدالرحيم المحاسنة | | 2012/12/19 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. نضال صالح الحوامدة | | 2012/12/19 | عضواً |
| د. غازي رسمي أبو قاعود | | 2012/12/19 | عضواً |
| د. أحمد نهار الرفوع | | 2012/12/19 | عضواً |




عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

## الاهداء

اهدي هذا العمل إلى الأيادي الحانية التي اكتنفتني بدنوها وحنانها ،فكانت لقلبي صروحا عاليه وظلالا دانية، إلى روح أبي الطاهرة ،والى أمي الغالية ولإخوتي ولكل من تمنى لي الخير.

**أسامة الصحفي**

## الشكر والتقدير

الحمد لله كما يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه الذي أعانني على إكمـال هـذه البحث أولاً وأخيراً.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمـد المحاسـنه، الذي أشرف على هذه الرسالة حتى أصبحت على ما هي عليـه ، فكـان لتوجيهاتـه وسعة صدره الأثر البارز في إثراء هذه الرسالة ، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بشكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقـشة هذه الرسالة وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير .

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذتي في كلية إدارة الإعمال بجامعة مؤتة.

**أسامة الصحفي**

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

## قائمة الملاحق

## الملخص

# التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية ،دراسة تطبيقيه: أمانة جدة المملكة العربية السعودية


**اسامة الصحفي**

**جامعة مؤتة،** 2012



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (302) مبحوثا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS .16) لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن ادراكات أفراد عينة الدراسة في أمانة جدة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا البعد.
2. أن ادراكات أفراد عينة الدراسة في أمانة جدة حول أبعاد أنشطة الموارد البشرية ، جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا البعد من الدراسة.
3. وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف)، في المتغير التابع أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (81.2%) من التباين في أنشطة دائرة الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أهمية تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتعرف على مزاياه وفوائده في أمانة جدة.

# Abstract

## The impact of strategic planning of the human resources on the activities of the human resources activities of Jeddah and the surrounding areas



**Osama AL.Sahfi**
**Mu'tah University, 2012**



This study aimed to recognize the impact of strategic planning of human resources on the activities of the human resources cycle in province of Jeddah and the surrounding areas in KSA . In order to achieve the objectives of the study .The study sample was composed of(302) subjects ,a questionnaire was designed and developed for collecting data , and statistical packages of social sciences (SPSS.16) was used to analyze the questionnaire data.

There were many results of the study , these are :

1. The perception of the study sample members on the province of Jeddah, with regard to the strategic planning dimension of human resources was high.
2. The perception of the study sample members on the province of Jeddah, with regard to the dimension of human resources activities was high.
3. There was an impact of the strategic planning dimensions (mission,vision,environment,objectives) with regard of the variable of human resources strategic planning demonstrates (81.2%) of variation in activities of human resources activities.

The study recommended the importance of activating the role of the strategic planning of human resources and recognizing its characteristics and advantages the province of Jeddah.

## الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 المقدمه

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الدوائر داخل المنظمة، لأن المورد البشري المميز يعتبر من أهم الموارد، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل داخل المنظمة مستقرة ومميزة وقادرة على أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وبما ينسجم مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، ولن يتم ذلك إلا بإيجاد الأفراد الملائمين للعمل.

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دور هام وفعال في نجاح المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها العامة نظرا لتكاملها وإسهامها مع استراتيجيات الإدارات الأخرى بما يحقق التكامل مع إستراتيجية المنظمة بشكل عام، ولإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وتحقق الأهداف المطلوبة، لابد من دراسة عميقة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلافيها ، كما لا بد أن يوضح التحليل الفرص التي يمكن استغلالها من البيئة، وكذلك تحديد دقيق للتهديدات التي قد تؤثر على أنشطة الموارد البشرية بشكل خاص وعلى عمل المنظمة بشكل عام ويجب دراسة هذه التهديدات والتعامل معها بدقة وموضوعية.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تمثل الإطار العام لها والمؤلف من مجموع استراتيجيات جميع الإدارات المكونة بما فيها الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ويجب أن تكون منسجمة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد قراراتها الإستراتيجية فيما يتعلق بتصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة للعاملين داخل المنظمة بما ينسجم مع متطلبات العمل واحتياجات العاملين التدريبية، وكذلك متابعة حثيثة لبرامج تقييم الأداء ، وعمل الدراسات اللازمة بشكل مستمر للتحقق من رضا العاملين.

### 2.1 مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة من الدور الذي تقوم بـه إدارة المـوارد البـشرية فـي المنظمات على اختلاف أنواعها، نظرا لمساهمتها في الارتقـاء بمـستوى العمـل المؤسسي في مختلف مجالاته وتحقيق أهداف المنظمة بـشكل عـام. خاصـة وأن أنشطة الموارد البشرية متعددة ومتنوعة، ويعتبر العنصر البشري المؤهل والمدرب من أهم العناصر داخل المنظمة.

ونظرا للدور الحيوي الذي تقوم به أمانة جدة وفروعها في المملكـة العربيـة السعودية خاصة وأن هذا القطاع أصبح يواجه تحديات كبيرة وضغوطات مستمرة، بسبب التغيرات التشريعية والسياسية التي تفرضها البيئة الخارجية وبكافة أبعادهـا، وذلك جنبا إلى جنب مع الضغوط الداخلية والرغبة المتزايدة من متخذي القرار فـي البلديات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما رتب على هـذا القطـاع ضرورة البحث عن آليات جديدة لتطوير الخدمات المقدمة والـذي لـن يتحقـق إلا بوجود عنصر بشري مؤهل ومدرب وقادر على تأدية أعماله بطريقة مميزة، لـذلك تكمن مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الإسـتراتيجي للمـوارد البشرية في بلدية جدة وفروعها خاصة وأن لدى الأمانة خطة إسـتراتيجية متكاملـة الأبعاد، ومن هنا تتضح مشكلة البحث والمتمثلة في التعرف علـى مـدى تطبيـق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأمانة ومدى تأثيره في أنـشطة دائـرة الموارد البشرية، حيث أن الإشكالية التي تعاني منها الكثير من الدول النامية تتمثـل في عدم التطبيق الفعلي للمداخل الإدارية الحديثة، على الرغم أنها تكـون مكتوبـة وحتى منشورة على مواقعها الالكترونية.

وقد رصد الباحث بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع في المملكة العربية السعودية، فوجد أن هذه الدراسات تشترك مع دراسته في محيط الموارد البشرية بشكل عام، ولكن لم توجد دراسات في حدود علم الباحث تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنشطتها المختلفة،

### 3.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما هي تصورات العاملين في أمانة جدة ومناطقها في المملكة العربية السعودية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعناصره المختلفة؟
2. ما هي تصورات العاملين في أمانة جدة ومناطقها في المملكة العربية السعودية لأنشطة الموارد البشرية؟

### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأدواته المختلفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أصبحت كافة المنظمات تعتمده منهجا أساسيا في عملها، والذي يعتبر أداة فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد بما يضمن النجاح والاستمرار للعمل، وهذا التخطيط لن ينجح بدون أن يكون منسجما مع عمل الموارد البشرية داخل المنظمة، خاصة وأن المورد البشري هو الذي يساهم في نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي، لذا فان هذه الدراسة تكتسب أهميتها لكونها من الدراسات القلية التي تطرقت لموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من زاوية التطبيق الفعلي ، وليس مجرد شعار يتم التباهي به ، فالمهم ليس أن نأخذ الأفكار الإدارية الحديثة، ولكن الأهم أن نطبق هذه الأفكار داخل مؤسساتنا.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها فائدتين متوقعتين هما:

**الفائدة الأولى**: فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وذلك نتيجة لقلة الدراسات حول هذا الموضوع.

**الفائدة الثانية**: فائدة عملية، حيث من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار بشؤون البلديات في أمانة جدة والفروع التابعة لها بأهمية هذا الموضوع الحيوي وهو موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنشطتها المختلفة ومدى تطبيقه في مختلف الفروع التابعة لأمانة جدة.

**5.1 أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على تصورات العاملين في أمانة جدة وفروعها المختلفة حول أنشطة الموارد البشرية بعناصرها المختلفة (تحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والتحفيز).

2- ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها بأبعاده(الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة).

3- يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في بلدية جدة والمناطق التابعة لها على وضع سياسات جديدة، وتفعيل أدوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

**6.1 فرضيات الدراسة:**

للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف ،وتحليل البيئة) في أنشطة الموارد البشرية في أمانة جدة ومناطقها.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في تحليل الوظائف في أمانة جدة ومناطقها.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في الاستقطاب في أمانة جدة ومناطقها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في الاختيار والتعيين في أمانة جدة ومناطقها.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في تقييم الأداء في أمانة جدة ومناطقها.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في التدريب في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في الحوافز في أمانة جدة ومناطقها.

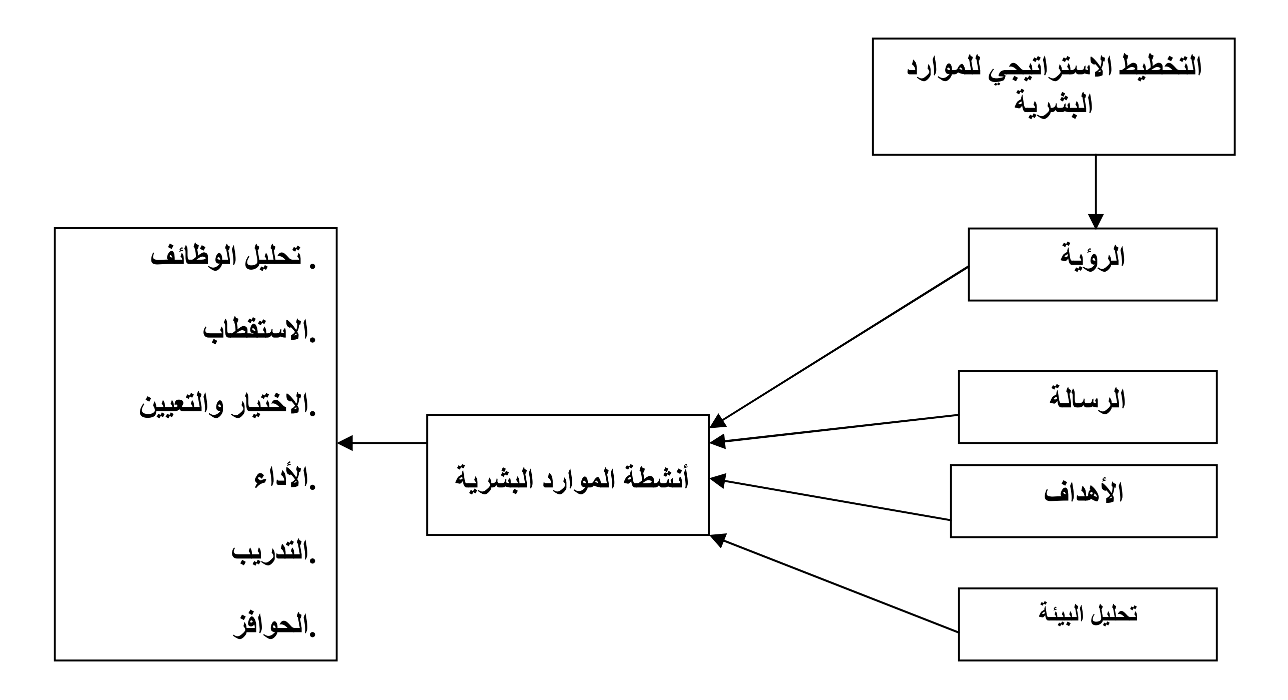
### 7.1 **التعريفات الإجرائية:**

1. التخطيط الإستراتيجي :العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (أبو بكر، 2000).
2. تخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.(أبو شيخه،2000).

3. تحليل العمل: عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها.
4. تصميم العمل :طريقة انجاز الأعمال والطريقة التي تؤدى بها(القطامين،2002).
5. الاستقطاب: عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات.(الهيتي،2000).
6. تدريب الموارد البشرية :جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين، المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة .
7. الحوافز: العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم العمل للمنظمة .وتشكل الأجور والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية ولضمان استمرارهم في قوة عمل المنظمة.(أبو علفة،2005).
8. إدارة الأداء :الجهود التي يتم من خلالها التأكد توافق نشاطات العاملين ومخرجاتهم مع الأهداف التنظيمية(الغالبي،2006).

## 8.1 **نموذج الدراسة** :

تم بناء نموذج الدراسة ليتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وحسب النموذج الآتي:




*** النموذج من إعداد الباحث**

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

#### التخطيط الاستراتيجي

لقد عُرِّفَ التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلها وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح المطلوب تحقيقه"(جواد،2000).

وهناك مجموعة الإجراءات والطرق والتقنيات، التي يتم عملها لتحقيق التخطيط الاستراتيجي والذي يقوم على تصورات ذهنية متعددة بعدد من المصالح الوظيفية والعملية التي تهم وتمس عمل المنظمة الحاضر والمستقبل،ويتم ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية والتي تكون الإجابة عنها بمثابة تكوين معالم أساسية للتخطيط الإستراتيجي بمحدداته المختلفة وأهم هذه الأسئلة : من خلال طرح الأسئلة التالية ومحاولة الإجابة عنها:

أ. أين نحن واقفون وما موقعنا ؟.

يقتضي هذا السؤال دراسة البيئة المحيطة والتعرف على الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة.

ب.ماذا علينا أن نفعل؟.

والإجابة تكون بتحديد نقاط القوة للعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها، فعلى هذه الإجراءات أن تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسة ويكون لديها منهج متكامل للتعامل مع المتغيرات البيئية.

#### مراحل نظام التخطيط الاستراتيجي

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي من بداية تحديد المؤسسة لأهدافها العامة والفرعية وفق رؤيتها المستقبلية والرسالة التي تعمل على تحقيقها، وعادة تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية: (الغالبي،2006)

**1. مرحلة تحديد الأهداف العامة:**

وفيها يتم تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وطرق تحقيقها، وهنا يجب التنويه إلى ضرورة أن تكون الأهداف منطقية وقابلة للقياس. (السلمي،1997).

**2. مرحلة تحليل البيئة وتحديد وضع المؤسسة:**

وفي هذه المرحلة دراسة البيئة المحيطة بحيث يتم من خلالها تحديد الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواءً المباشر أو الموسع يسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه المنافسين، عن طريق إجراء المقارنات لتحديد موقع الشركة بالنسبة للمنافسين واستغلال الفرص إن وجدت.

**3._مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية:**

في هذه المرحلة يتم اختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وتنسجم مع أهدافها ومضمون رسالتها لكي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة. (محمد، جمال، 2001).

**4. مرحلة الخطة العملية:**

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة للواقع الفعلي ،بحيث يتم تحسين عمل النشاطات الموجودة وإجراء عمليات تحليل داخلي لكافة الأنشطة الموجودة فعليا داخل الشركة بما وعملها بما ينسجم مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام، كما يتم اقتراح كافة الأعمال التي من شأنها أن ترفع سوية العمل. كما يتم تحليل شامل ودقيق لكافة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الاختيارات الإستراتجية، وذلك بوضع خطة ضمن برنامج زمني محدد لتنفيذ بنود الخطة الإستراتيجية.(الصيرفي،2003).

**5. مرحلة الموازنة:**

في هذه المرحلة تتم ترجمة عمل موازنة تقديرية، بأرقم مالية محددة بحيث يتم تحديد متطلبات الخطة الإستراتيجية من موارد مالية، خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي يتطلب نفقات متعددة قد لا تكون مرصودة في الموازنة، ففي هذه

المرحلة يتم تقدير قيمة هذه النفقات وتحديدها لعرضها على متخذ القرار.(العارف،2002).

**أهداف التخطيط الاستراتيجي**

تتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وغاياتها، وبشكل عامٍ يُمكن إجمال هذه الأهداف بما يلي (أبو بكر، 2000):

1. تحديد وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها والتي تسعى إلى تحقيقها خلال برنامج زمني محدد ضمن الخطة الإستراتيجية.
2. تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، حيث أن لكل منظمة أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها بما يتناسب مع إمكانياتها ومقدرتها.
3. تحديد سير عمل المنظمة، بما يتوافق مع أهدافها، حيث تُكثف كافة جهود المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
4. توجيه موارد المنظمة على اختلاف أنواعها (مالية، وبشرية، ومادية) لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
5. تدعيم موقف المنظمة التنافسي، حيث أن وجود خطة إستراتيجية متكاملة الأبعاد يخلق للمنظمة مزايا تنافسية مقارنة مع مثيلاتها.
6. تدعيم الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وسياسات وقواعد العمل التي تحكم عملية تحقيق الأهداف.
7. يُساهم التخطيط الاستراتيجي في فهم بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي**

يُساهم التخطيط الاستراتيجي في محاولة الكشف عن الغموض في المستقبل، عن طريقة محاولة استكشاف مستقبل المنظمة بناءً على مُعطيات الحاضر والماضي، ودراسة البيئة العامة للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تلافيها، وكذلك يُمكن التخطيط الاستراتيجي

الفعّال المنظمة من استغلال الفُرص ومحاولة الرد على التهديدات والتحقيق من مدة تأثيرها لتبقى المنظمة في أمان.

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونها تضع المنظمة في وضع آمن في ظل وجود بيئة غير مستقرة محفوفة بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجــود خطة إستراتيجية متكاملة الأبعاد لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، خاصة أن العديد من الدراسات أشارة إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطــيط الاســتراتيجي أكثــر نجاحاً وفعالية (حمامي، والشيخ، 1995)، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تزويد متخذي القرار في المنظمة بأسلوب تحليل عميق وتفكير عن ملامح المنظمة، ويساعدها على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها بطريقة أمثــل ( Noe, R.A. et al,2001

**أبعاد التوجه الاستراتيجي**

**أولا: الرؤية**

الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال إلى تحقيقه في المستقبل، بحيث لا يُمكن تحقيقه في ظل الموارد الحالية (Cenzo,2001).

والرؤيا عبارة عن مسار مستقبلي يحدد ما تطمح المنظمة لتحقيقه مــستقبلاً، أي هي منظور مستقبلي وليس حالي، أي أن الرؤية تحدد مستقبل المنظمــة الــذي يطمح كافة الأفراد الوصول إليه (الكبيسي، 2005).

هذا وقد وضع الباحثون أُسساً محددة ومجموعة من المعايير لتحديــد رؤيــة ورسالة المنظمة ومن أهمها (Ball,2001):

1. أن تكون الرسالة سهلة ومختصرة لإمكانية فهمهــا وترســيخها فــي ذهــن المستفيدين.
2. أن تتضمن مجال عمل المنظمة بشكل مفصل، وأن تعكــس مجــال نــشاط المنظمة وأهدافها.
3. المرونة، وتشمل المرونة إمكانية التعديل في المستقبل، والمرونة في تطبيــق الإستراتيجية، والتكيف مع البيئة المحيطة ومتغيراتها.

4. أن تعكس والرؤية والرسالة  الصفات الرئيسية للمنظمة وتحديد علاماتها الفارقة التي تُميزها عن غيرها.
5. أن تعكس القيم الفلسفية لثقافة المنظمة وأهدافها.
6. أن تُركز على محور استراتيجي واحد ورئيسي هام.
7. أن تكون مرجعاً دائماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
8. أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها.

**ثانيا: رسالة المنظمة**

يمكن النظر إلى رسالة المنظمة على أنها جملة أو عبارة تُحدد مجال نشاط وعمل المنظمة (مرسي، 2006)، ولتحقيق ذلك لابُد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو مجال النشاط الحالي للمنظمة؟ وفي هذا السؤال يتم تحديد أنشطة المنظمة الرئيسية والفرعية وتحديد عناصر هذه الأنشطة وآليات التنفيذ، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ هذه الأعمال والأنشطة.
2. ماذا سيكون نشاط المنظمة في المستقبل؟ وفي هذا السؤال يتم تحديد دقيق لأهم المشاريع المستقبلية التي ستقوم بها المنظمة لتحديد مستقبل نشاطها مستقبلاً، وفي هذه المرحلة يجب الابتعاد عن الأهداف غير الواقعية وأن تكون الطموحات واقعية وقابلة للتنفيذ في ضوء مقدرة المنظمة.
3. ماذا يجب أن يكون عليه نشاط المنظمة؟ (شارلز، 2001)

هذا ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة وواقعية بحيث تُسهم في تحقيق المنافع التي ينتظرها الأفراد ذوي المصالح منها (المغربي، 2001).

**التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي**

هناك العديد من التحديات التي تُعيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال ومن أهم هذه التحديات (الربيعي، 2007):

1. عدم وضوح الرؤيا عن الإدارة العليا والتي توضح غايات وأهداف المنظمة.
2. انشغال الإدارة العليا بحل المشاكل الروتينية اليومية، وإهمال النظرة الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

3. تردد بعض القيادات العليا في المنظمات من تطبيق التخطـيط الاسـتراتيجي خوفاً من التغيير.
4. وجود فجوة وعدم تنسيق بين الجهات التخطيطية والجهـات التنفيذيـة، ممـا يجعل الخطط صعبة التنفيذ على أرض الواقع.
5. إتباع النمط البيروقراطي في إعداد الخطط الإستراتيجية.
6. عدم وضوح المهام والمسؤوليات في مختلف وحدات وأقسام المنظمة.
7. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.

**عناصر التخطيط الاستراتيجي**

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر والمتكاملة مع بعضها البعض ومن أهمها (منذورة، 2001):

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية، وعادة يتم وضع هذا الإطـار بنـاءً علـى أهداف المنظمة وطبيعة نشاطها.
2. تحديد الأهداف والغايات، أي أهداف المنظمة ويجب أن تكون واقعية، وقابلة للقياس.
3. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
4. وضع المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
5. وضع السياسات، والخطط والبرامج والموازنات، ضمن برنامج زمني محدد.

**بناء الخطة الإستراتيجية:**

لبناء الخطة الإستراتيجية داخل المنظمة لابُد من تحديد الرؤية في البداية وفي هذه المرحلة يتم تحديد تصورات عامة لمستقبل المنظمة، ووفقاً لـذلك يـتم تحديـد تصور واضح عن مستقبل المؤسسة، والخطط المستقبلية التي تنوي المؤسسة عملها وآليات التنفيذ، في هذه المرحلة يتم وضع تصور عام لمـا سـيكون عليـه وضـع المنظمة في المستقبل.

بعد أن يتم وضع هذا التصور، يتم عمل تحليل متكامل الأبعاد للوضع الحالي للمنظمة، بحيث يتم تحليل المشاكل الحالية التي تواجه المنظمة، والتحديات ومصدرها، كما يتم تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة.

ومن ضمن تحليل وضع المؤسسة يتم دراسة الفرص الخارجية، ومحاولة استغلال هذه الفرص وتحديد متطلبات ذلك من موارد مالية وبشرية ومادية للاستفادة من هذه الفرص.(Thompson,2002)

وبعد أن يتم دراسة الوضع الحالي للمنظمة يتم تحديد رسالتها، والتي تمثل الرسالة التي تُميز المنظمة عن غيرها، وتُعبر عن القيم التي داخلها.

وتأتي المرحلة الرابعة وهي مرحلة وضع الأهداف، وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف العامة والفرعية للمنظمة والتي يجب أن تكون منسجمة مع رسالة المنظمة ويجب أن تمتاز الأهداف بما يلي:

1. أن تكون محددة وتُعبر بوضوح عن أهداف المنظمة.
2. أن تكون قابلة للقياس، فهذا يُسهل تحديد الانحرافات والوقوف على الأسباب التي أدت لحدوثها.
3. أن تكون واقعية، وإمكانية تحقيقها وأن يتم وضع الأهداف بناءً على إمكانيات ومقدرة المنظمة، وألا تكون صعبة التحقيق.
4. ذات توقيت مناسب، أي وضع برنامج زمني محدد لتنفيذ هذه الأهداف ضمن خطة زمنية محددة (محمد، جمال، 2001).

**عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي**

يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من العوامل التي تؤثر في مجملها على نجاح التخطيط، فحتى ينجح التخطيط لابُد من توافر التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمة، وقد ذكر (المغربي، 2001) إلى أن هناك خصائص للأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي والتي من أهمها، بُعد النظر والتصرف بحكمة عند حدوث أزمة، والقدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص وما ينتج عنها من مخاطر، كما أن المفكر الاستراتيجي هو القادر على اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

ومن العوامل الهامة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي، توافر نظم معلومات إستراتيجية، خاصة وأن المعلومات تلعب دوراً أساسياً في كافة مراحل الإستراتيجية،

وهنا لابُد أن تتسم المعلومات بالدقة لأن بناء أي قرار على معلومات غيـر دقيقـة ستكون النتيجة قرار خاطئ.(Wright,2000)

وللنظام المالي الجيد المنظم دورٌ بارز في نجاح الإستراتيجية، خاصـة وأن تطبيق الإستراتيجية يتطلب موارد مالية لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وأخيراً لابُد من توفير تنظيم إداري سليم دقيق ومرن قادر على التكيف مـع متطلبات الإستراتيجية، خاصة وأن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذلك لابُـد من وجود نظام إداري مرن ودقيق قادر على التكيف مع استراتيجيات المنظمة.

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

أدت التغيرات والتطورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة إلى ضرورة التعديل على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وفي طريقة إدارتهـا وأدى هـذا التطور إلى تغيير مسماها من إدارة الأفراد إلى مسمى إدارة الموارد البشرية، وأمتد هذا التغيير ليشمل كافة أنشطة الموارد البشرية داخل المنظمـات علـى اخـتلاف أنواعها(عقيلي،2001)، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إسـتراتيجية خاصـة بهـا وبكافة أبعادها تكون منسجمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعتبر جـزءاً مـن الاستراتيجيات العامة، خاصة وأن جميع الإدارات تسعى مجتمعة لتحقيـق أهـداف المنظمة العامة.

فالدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أهم الأدوار داخـل المنظمـة فهي التي تُزود الإدارات بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة علـى تحقيـق أهداف ورسالة المنظمة، ولن يتم ذلك إلا بوجود خطة إستراتيجية للموارد البـشرية متكاملة الأبعاد تعمل على فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وتحديـد جميـع العناصر المؤثرة فيها، وكذلك فهم البيئة الداخلية للمنظمة بكافة أبعادها، ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية فعّالة لابُد من فهم كافة المتغيرات الأساسية والعناصـر المؤثرة في إستراتيجية المنظمة من حيث: تحليل نقاط القوة والـضعف، والرسـالة، والأهداف وغيرها من العناصر المؤثرة في الإستراتيجية.

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الهامة لنجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن وجود خطة متكاملة الأبعاد ولكافة الأنشطة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والإستراتيجية لتحقق الأهداف المرجوة لابُد أن تُبنى على دراسة كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبناءً على ذلك يتم بناء الإستراتيجية بعناصرها المختلفة.

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر داخل المنظمة، لذا لابُد من الاهتمام به واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تطويره وتأهيله لكي يكون قادراً على تحقيق أهداف المنظمة.

وليتحقق ذلك لابُد من وجود إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متكاملة الأبعاد ومنسجمة مع باقي الاستراتيجيات الأخرى داخل المنظمة، لأن الهدف من بناء الإستراتيجية لكافة الدوائر هو تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي هدفها تحقيق أهداف ورسالة ورؤية المنظمة.

شمل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية كافة أنشطتها فهو يشمل وصف الوظيفة وتحليلها، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار وتعيين العاملين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة وحتى تكون إستراتيجية الموارد البشرية متكاملة لابُد أن تحتوي في خطتها كافة هذه الأنشطة دون استثناء أياً منها.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الهامة لتحقيق نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، هذا وقد مارست وطبقت العديد من المؤسسات التخطيط وبطرائقه المختلفة عبر الزمن لقناعة متخذي القرار بأهمية التخطيط وتطبيقه، وتطور مفهوم التخطيط إلى أن وصل في أيامنا هذه إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي (الهيتي، 2000).

هذا وقد تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، إلا أنها في مجملها تدور حول محاولة استكشاف لمستقبل المنظمة بناءً على معطيات الحاضر،

بينما عرّفه البعض على أنه تخيُل مجال الأعمال والأنشطة التي تــدخل فــي عمــل المنظمة (العارف، 2002).

بينما عرّفه (الحملاوي، 1991) على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقــة بتحديــد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات، وتحديد الأهداف، وتحديد المسار الأساسي الذي يُستخدم لتنفيذ هذه الأهداف والذي يُحدد أسلوب عملها وشخصيتها، ويميزهــا عــن غيرها من المؤسسات".

نظراً للتحولات العالمية والتطورات التي شهدها العــالم أصــبح التخطــيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عالم اليوم مهمة ضرورية لكافة المنظمــات فــي القطاعين العام والخاص، وبغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة أو طبيعة أهدافها.

ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن نشاط منظم وشامل يهتم بتفسير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ودراسة شاملة لكافة القضايا الإستراتيجية التي تواجه الإدارة في مجــال مواردهــا البــشرية، واختيــار الإستراتيجية التي تواجه الإدارة، واختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل معها وفقــاً لهذه المتغيرات (رواية، 2003).

والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو عبــارة عــن مجموعــة مــن الأنشطة التي تهدف في مجملها الحصول على الموارد البشرية للمنشأة واســتخدامها وتطويرها وعرضها لتحقيق الموازنة بين عرض القوى العاملــة والطلــب عليهــا (زويلف، 1999).

**أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

يهدف تخطيط الموارد البشرية لتزويد المنظمة بالكوادر البــشرية المؤهلــة والمدربة والقادرة على تحقيق أهدافها وبشكل عام يهدف التخطيط الاستراتيجي فــي المنظمة لما يلي: (حديد، 2001).

1. إعداد البرامج التدريبية الهادفة لتطوير مهارات وقــدرات العــاملين داخــل المنظمة ليكونوا قادرين على الأداء بشكل مميز وكفؤ.
2. ملء الشواغر وسد احتياجات المنظمة من الكــوادر البــشرية وفــي كافــة دوائرها.

3. استقطاب الأفراد المؤهلين عن طريق وسائل الاتصال المختلفة للحصول على أفضل الكوادر البشرية.
4. تحديد والتخطيط للاحتياجات المستقبلية من العمالة وفق خطة متكاملة الأبعاد.
5. الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم، لأن الموظف غير راضٍ عن المنظمة لا يمكن أن يقدم خدمات ويقوم بعمل جيد.
6. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة العامة ورؤيتها عــن طريــق تزويــدها بالكوادر المؤهلة والمدربة.

**مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن سلسلة مترابطة مــع بعضها البعض، والتي تحتوي على مجموعة من العناصــر المترابطــة والمتكاملــة والتي بمجملها تشكل إستراتيجية الموارد البشرية وهذه المراحــل حــسب الآتــي: (عقيلي، 2001):

المرحلة الأولى: التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية: في هذه المرحلــة يــتم تحديــد المتغيرات البيئية التي تؤثر في الموارد البشرية وتحديد اتجاهاتها، ويتم ذلك حــسب الآتي:

1-تحديد المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية والتي تؤثر على قوة العمــل داخــل المنظمة، وفهم اتجاهات هذه المتغيرات بعناصرها المختلفة لبناء الإســتراتيجية بشكل يتناسب مع هذه المتغيرات.
2-تحديد انعكاس المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة، ومدى تأثيرهــا فــي حجــم أعمالها مستقبلاً، وكذلك دراسة تأثيرها في قوة العمل وانعكاساتها، ومن أهم هذه المتغيرات: العوامل الاقتصادية وتأثيرها، ومستوى دخل الأفــراد، والتــضخم، فمثلاً إذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، فهذا مؤشر يدل على زيادة الطلب على منتجات المنظمة، وبالتالي فإن التأثير يكون على الموارد البشرية في هذه الحالة زيادة عدد موظفي الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد.

للبعد التشريعي أثر واضح في بنــاء الإســتراتيجية، فــالقوانين والأنظمــة الحكومية تلعب دوراً هاماً في التأثير في عمل المنظمة وسياساتها، كما أن للمنافــسة

دور بارز في التأثير على المنظمة بشقيها المحلية والعالمية، فمثلاً إذا كان من المتوقع ازدياد حدة المنافسة فإن ذلك يعني تخفيض حجم مبيعات الشركة، وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير في خطة الموارد البشرية والذي يقابل حجم هذا الانخفاض في المبيعات تقليص حجم العمالة.

المرحلة الثانية: تحديد حاجة إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية:

وفي هذه المرحلة يتم تقدير الحاجة من الموارد البشرية في ضوء حجم الأعمال والأنشطة المتعلقة في المنظمة، فمثلاً إذا كانت إستراتيجية المنظمة توسعية أي زيادة حجم المبيعات، فيكون في هذه الحالة دور إستراتيجية الموارد البشرية دراسة حجم هذا التوسع وتحديد طبيعة الكوادر البشرية المطلوبة والقادرة على تنفيذ هذه الأهداف، ويتم ذلك عن طريق حصر شامل للوظائف الإدارية بكافة مستوياتها، وكذلك حصر الوظائف غير إدارية لتحديد احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية بما يضمن تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة.(حديد، 2001 )

المرحلة الثالثة: التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية:

هدف التخطيط للموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة كماً ونوعاً لإنجاز العمل المطلوب بما يُحقق أهداف ورؤية إستراتيجية المنظمة العامة، وبناءً على ذلك فإنه قد يكون هناك نقص في الكوادر البشرية أو يكون هناك زيادة، ففي حالة النقص يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية آليات سد النقص ومصادره، فهل سيتم سد النقص من الخارج؟ أم سيتم سد النقص من داخل المنظمة؟ وما هي الحاجة للتدريب؟ وأحياناً حتى سد النقص من الخارج يجب تحديد طبيعة العمالة فهل سيتم توقيع عقد دائم؟ أم على نظام العقود المؤقتة؟! وهكذا.

وكذلك الأمر بالنسبة لمعالجة الفائض في الموارد البشرية فهناك عدة استراتيجيات للتعامل مع الفائض، مثلاً إستراتيجية إنهاء الخدمات الدائم لعدد من العاملين والذي يتم اللجوء إليه في حالات الكساد، وأحياناً إستراتيجية إنهاء الخدمات المؤقت لفترة زمنية محددة، ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية في حالة الانخفاض المؤقت في حجم المبيعات، وأحياناً يتم اللجوء إلى إستراتيجية التقاعد المبكر للعاملين مقابل مكافآت وحوافز نهاية خدمة.(المغربي،2001)

المرحلة الرابعة: خطة الموارد البشرية الإستراتيجية:

وهذه المرحلة يتم بناؤها بناءً على نتائج المرحلة الثالثة، وبموجبها يتم تحديد مفصل لكل وظيفة داخل المنظمة موضحاً فيه العدد الحالي، والواجب توفيره في المستقبل لكل وظيفة، وتكون على شكل جدول مفصل يوضح ما هو متاح من الموارد البشرية، وما يجب توفيره وتحديد النقص أو الفائض في كل قسم وبناءً على ذلك يتم التعامل مع النقص أو الزيادة وفقاً للاستراتيجيات السابقة والمتعلقة بكيفية التعامل مع حالات النقص والزيادة والجدول رقم (1) يوضح نموذجاً لذلك:

**جدول رقم (1)**

**نموذج حصر احتياجات الموارد البشرية**

| القسم | قسم الأفراد | | قسم التسويق | | قسم المالية | | المجموع العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الوظيفة | الموجود | الواجب توفيره | الموجود | الواجب توفيره | الموجود | الواجب توفيره | |
| رؤساء | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 نقص |
| مساعد | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 نقص |
| علوم | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 نقص |
| باحث | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 نقص |
| شؤون الأفراد | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 6 | 13 نقص |

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ملخصاً لواقع الشركة وحاجتها من الموارد البشرية في المستقبل، فمثلاً في وظيفة رؤساء نجد أن قسم الأفراد بحاجة إلى اثنين وقسم التسويق بحاجة إلى اثنين وقسم المالية بحاجة إلى واحدٍ، وعليه يكون مجموع الموظفين المطلوبين في المستقبل من وظيفة "رئيس" بناءاً على الخطة الإستراتيجية للمنظمة 4، وبناءً على ذلك يتم تضمين ذلك ضمن إستراتيجية الموارد البشرية لسد هذا النقص، بالمقابل نجد وظيفة باحث في قسم الأفراد الموجود عدد "2" والواجب توفيره واحد، وعليه يتم اتخاذ إجراءات لسد هذا العجز وفقاً للاستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في المنظمة.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

وجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية يُساهم وبفعالية في تحقيق أهدافها والتي هي جزء من أهداف المنظمة، وتتمثل هذه الفوائد بما يلي: (محمد، 2000).

1. تحسين استغلال المصادر البشرية داخل المنظمة، عن طريق توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة.
2. تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، من حيث الأعداد، ونوعية العاملين.
3. وجود خطة إستراتيجية يساعد المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث أن التدريب يُساهم في زيادة عدد الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على أداء العمل بدقة وبجودة.
4. تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ونوعية الكوادر المطلوبة ومواصفاتها.
5. مسايرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ أن وجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية يُساهم في مواكبة التطورات العالمية والتغلب على أخطار المنافسة (الطيف، 2000).
6. الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرار، وإتباع الأسلوب العلمي بدءاً من تشخيص المشكلة وجمع المعلومات الصحيحة. ( William,1999 ).
7. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المحيطة، ومحاولة التكيف مع هذه المؤثرات وتحديد اتجاهاتها ومدى تأثيرها.
8. القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، من خلال ترجمتها إلى برامج وموازنات فرعية قابلة للتنفيذ.(Schuler,2003)
9. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوفر الكوادر البشرية القادرة على أداء أعمالها بدقة وبجودة عالية، وهذا من شأنه أن يحقق مزايا تنافسية للمنظمة، خاصة وأن العنصر البشري من الموارد الهامة.

**ماهية العنصر البشري**

يُعد العنصر البشري من أهم العناصر داخل المنظمة، وذلك للدور الذي يقوم به العنصر البشري، حيث أنه يُساهم في إنجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها، والعنصر البشري المميز يُعتبر من أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي هذا الصدد لابُد من الاهتمام بهذا العنصر ووضع الاستراتيجيات الشاملة بهدف تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، ورفع كفاءتها، لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تقدمها، ورفع كفاءة العمل والأداء.

وفي خضم التطورات التي شهدها ويشهدها العالم بشكل عام، أصبح لزاماً الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره ليكون قادراً على أداء الأعمال المطلوبة بجودة عالية وكفاءة، حيث ظهر في الآونة الأخيرة خطة إستراتيجية للموارد البشرية تكون مكملة للخطة العامة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يدلُ على إدراك ووعي لدى المنظمات بأهمية الدور الفاعل والمؤثر الذي يقوم به العنصر البشري، كما ظهرت دائرة الموارد البشرية التي تعنى بالوقوف على حاجات العاملين والعمل على تلبيتها ، ووضع البرامج لتطويرهم والإشراف عليهم في كافة المجالات.

وفي ظل هذه التطورات والتي تُشكل تحدياً واضحاً لابُد من الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تأهيله وتطويره وتعليمه بشتى الطرق والوسائل المتاحة، ولابُد من وضع استراتيجيات عامة لتأهيل وتدريب العاملين، حيث أن العنصر البشري المدرب والمؤهل يزيد من القدرة التنافسية للمنظمات ويُسرع في عملية تقدمها وتطورها لأنه هو القادر على إتقان العمل وتأديته بكفاءة وفعالية ،وهذا لا يتحقق إلا عن طريق إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية تؤدي إلى رفع مستواه العملي والثقافي وجعله قادر على أداء عمله في مختلف الظروف البيئية المحيطة.

**مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية**

يُشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى كافة الأنشطة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه للكوادر البشرية داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، وأهدافها، فلا تكاد منظمة أن تخلو من إدارة الموارد البشرية، لأن العنصر البشري يعتبر من المرتكزات الأساسية في المنظمة، ووجود إدارة الموارد البشرية وقيامها بكافة

أنشطتها لمساعدة العاملين على أداء أعمالهم بدقة وفعالية وكفاءة عاليـــة، وكنتيجـــة لذلك تُحقق المنظمة أهدافها وتحقق لها ميزة تنافسية في هذا المجال.

هذا وقد جاء مفهوم الموارد البشرية وفقاً لمراحل متعـــددة وخـــلال فتـــرات زمنية طويلة، أثرت في تطور هذا المفهوم وتعديل النظـــرة إليـــه، وتتمثـــل هـــذه التطورات بما يلي:

1. مرحلة الإدارة العلمية: وعالم هذه الفترة فريدريك تايلور والذي ركز علـــى مبدأ العقاب والثواب للعاملين، وحدد مجموعة من الأُسس لاختيار العـــاملين، وامتازت هذه المرحلة بالتركيز على الإنتاج وأهملـــت طموحـــات وأهـــداف العاملين، ولم يكن داخل المنظمات تنظيمات عماليه للمطالبة بحقوق العاملين (عبد الباقي، 2002).
2. مرحلة العلاقات الإنسانية: جاءت هذه المرحلة بعد حصول مشاكل كبيرة بين العاملين وأصحاب العمل، وضياع حقوق العديد من العاملين في المنظمـــات، واعتمدت هذه المرحلة نهج أن الروح المعنوية للعاملين ضرورية جـــداً، وأن الاهتمام بالناحية الاجتماعية أيضاً ضرورة مُلحـــة لأن العامـــل هـــو كيـــان اجتماعي له مشاعره وأحاسيسه لا مجرد آلة، وبدأ الاهتمام في هذه المرحلـــة بالنواحي المعنوية إلى جانب النواحي المادية للعاملين.
3. مرحلة إدارة الأفراد: في هذه المرحلة ظهر مفهوم إدارة الأفراد والتي ينصب اهتمامها بالعاملين وتنمية قدراتهم وتطويرهم وتوفير الرعاية الـــصحية لهـــم ومظلة التأمينات الاجتماعية التي تكفل للأفراد العيش الكريم.(منال، 2003).
4. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية: ظهرت هذه المدرسة للاهتمام بحاجات الأفراد ورغباتهم وظهر اهتمام آخر وهو تطوير العلاقة بين إدارة المـــوارد البشرية وبين باقي الإدارات في المنظمة لتحقيق التنسيق والانسجام التام مـــع هذه الدوائر لتحقيق أهداف المنظمة. (زويلف،1996).
5. مرحلة إستراتيجية الموارد البشرية: ظهرت هذه المرحلة ما بعد عام 2000، بسبب التطورات العالمية والانفتاح العالمي الذي كان سببه الاتفاقيات الدولية وثورة الاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تغيير الفكـــر حـــول إدارة المـــوارد

البشرية من كونها مجرد دائرة تهتم بشؤون الأفــراد وحاجــاتهم ورغبــاتهم وعلاقاتهم وسلوكهم إلى وظيفة إستراتيجية تتكامل مع بــاقي اســتراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها العامة.(صالح،2004).

**وظائف إدارة الموارد البشرية:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام الرئيسية والتي تهدف في مجملها الحفاظ على العنصر البشري المؤهل والمدرب في المنظمة القادر علــى أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية، وتتمثل الأنشطة والوظــائف الرئيــسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

**أولاً: الاختيار والتعيين**

تعددت المفاهيم التي تطرقت لمفهوم الاختيار ولكن في مجملها تدور حــول العملية المتعلقة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة، من خلال الرجــوع لعدد من المصادر لكي تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة (أبــو شيخة، 2000).

**أهمية عملية الاختيار**

نشاط الاختيار من الأنشطة الهامة للموارد البشرية والذي يُساهم في عمليــة اختيار الأفراد القادرين على أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة عالية مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها، حيــث أن نــشاط الاختيــار يــضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أبو شيخه، 2000)، خاصــة وأن الــشخص غير المناسب للوظيفة يشعر بالنقص لكونها لا تتطابق مع مؤهلاته وقدراته.

وفيما يتعلق بالإنتاجية فإن الشخص المؤهل والمدرب والــذي يــتم اختيــاره بطريقة سليمة بعيدة عن آية ضغوطات يضمن إنتاجية عالية في العمل.

كما أن تزويد المنظمة بالأفراد المؤهلين والمدربين ينعكس بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح ( صلاح،2001 )، خاصــة وأن وجــود الكــوادر البشرية المؤهلة والمدربة يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ويحقق لهــا مزايــا تنافسية.

أهداف الاختيار

1-تحديد متطلبات الوظيفة وشاغلها.

2-الاختيار الفعّال للعاملين يؤدي إلى تحقق أهداف المنظمة.

**ثانيا :تقييم الأداء**

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة الهامة والضرورية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يشتمل هذا النشاط على كافة أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية ابتداء من الإدارة العليا إلى كافة العاملين.

هذا وقد تعددت المصطلحات التي تدل على تقييم الأداء ولكن في مجملها تشير إلى أن تقيم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على علم ودراية بأدائهم (نبيل، 2004).

بينما عرّف البعض تقييم الأداء على أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تكليفهم بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد مقدرتها في تحقيق الأهداف (مصطفى، 2006).

**أهداف تقييم الأداء**

يهدف نشاط تقييم الأداء لتحديد ما يلي:

1-تقديم معلومات للعاملين بشأن أدائهم وتحديد نقاط القوة لديهم للعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها.

2-تحديد الانحرافات في أداء العاملين وأوجه القصور لمحاسبة ضعيفي الأداء أو علاجهم عن طريق دمجهم في برامج تدريبية لرفع مستوى أدائهم.

3-تحديد أولويات ترقية العاملين لمراتب وظيفية أعلى.

4-تحديد الأجور، والمكافآت للعاملين، خاصة وأن نظام المكافآت الناجح هو الذي يتم بناؤه على دقة الأداء ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

**ثالثا: الحوافز**

تعتبر الحوافز من العوامل المهمة والأساسية والتي تؤثر إيجابياً في دفع معنويات العاملين وتخلق لديهم الدافعية للعمل، ويقصد بالتحفيز، مجموعة من العوامل والأنشطة التي من خلالها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم، للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وبكل دقة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ هذه العملية عن طريق تقديم الأجر من أجل القيام بالعمل، وكذلك بعض الحوافز المعنوية المتعارف عليها، ويتوقف نجاح الحوافز على مجموعة من العوامل الداخلية التي تتصل بوضع الفرد النفسي (صالح، 2004).

**أهمية الحوافز**

تنبع أهمية الحوافز من أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث أن المورد البشري المميز والمؤهل والمدرب هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق المزايا التنافسية لها، وبشكل عام يمكن حصر أهمية التحفيز فيما يلي: (صلاح، 2001)

1. الزيادة في أرباح المنظمة، حيث أن الكوادر البشرية المميزة تساهم بشكل فعّال في زيادة الإنتاج وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح.
2. التقليل من الصراع داخل المنظمة، فوجود نظام للحوافز جيد ومرضي للجميع يقلل من حدوث الصراع داخل المنظمة، ويؤدي إلى خلق مناخ عمل مميز.
3. شعور العاملين داخل المنظمة بالاستقرار الوظيفي، وذلك يقلل من معدل دوران العمل في المنظمة.
4. استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة، وتقليل حوادث العمل، والغياب، والإجازات المرضية وغيرها من المشاكل التي تؤدي إلى عدم استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة.
5. تشجيع التنافس بين العاملين، خاصة وأن نظام الحوافز الجيد والذي يُميز المجتهد في العمل يخلق ذلك داخل العمل روح التنافس المشروع للحصول على الحوافز.

مواصفات نظام الحوافز الجيد (منال، 2003):

1-تحديد الوقت الملائم لتنفيذ الحوافز.

2-وضوح نظام الحوافز لجميع العاملين.

3-ربط نظام الحوافز مع الجهود المبذولة.

4-ضمان استمرار نظام الحوافز.

**رابعا:تحليل الوظائف**، وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، وذلك من خلال تحليل دقيق للوظائف وتحديد عناصر الوظيفة المختلفة لمعرفة طرق تأدية الوظيفة ومتطلباتها ومن أهم طرق جمع المعلومات لتحليل الوظيفة طريقة الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، والمؤتمرات. (أبو قحف،2000).

**خامسا: التدريب والتطوير**، الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب وحاجات العاملين من البرامج التدريبية المختلفة لصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على أداء أعمالهم، والتدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

### 2.2 الدراسات السابقة:

#### 1.2.2 الدراسات العربية:

**دراسة (العفيف، 2005) بعنوان" :العوامل المؤثر على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية:دراسة ميدانية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي.ولأغراض جمع البيانات فقد تم تصميم استبانه شاملة لكل متغيرات الدراسة، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

**أولاً**: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، وبين العامل التابع (التخطيط الإستراتيجي).

**ثانياً**: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا وبين العامل التابع التخطيط الإستراتيجي.

**ثالثاً**:أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية

التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع إجابات أفراد العينة (4,23).

**رابعاً**: أظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة الدراسية نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة.

**خامساً**:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي،المستوى الإداري، الخبرة العملية.

**دراسة (شبير،2004) بعنوان (واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره)**، وقد تناولت هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة، حيث تسودها بعض الممارسات السلبية.

ب- أن المنظمات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية واضحة.

**دراسة (عثمان،2003) بعنوان ،أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية)**، دراسة ميدانية من منظور المديرين. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية التي من

شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات أنتاج الأدوية المحلية من وجهت نظر المديرين في تلك الشركات، وكذالك التعرف على طبيعة العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، أما عينة الدراسة فقد كانت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات حيث تم توزيع (75) استبانة على العينة وتمكن الباحث من استرجاع (63) استبانه ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة وتحليل الأستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. تعاني شركات أنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.
2. إن تطبيق بنود اتفاقية (تربيس) في الأردن عام (2005) يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات الأدوية المحلية أن لم تعيد النظر في سياستها التصنيعية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

**دراسة (أبو معمر،**2002**) بعنوان ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة**، وقد اهتمت الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشـرية فـي المنظمـات الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجيـة والداخليـة، وقـد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة.
2. الخلط بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات.
3. غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجيه الموارد البشرية.

**.دراسة (السالم والنجار،2002) بعنوان ،العلاقة بين وضوح المفهــوم العلمــي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة.**

وقد هدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على 96 مــديرا يمثلون 96 منظمة في محافظة اربد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
2. أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصــيغته المتكاملــة وان هنـــاك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.
3. هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمــي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
4. أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لهــا علاقة ارتبــاط إيجابية ذات دلالة إحصائية، مــع درجــة وضــوح مفهــوم التخطــيط الاستراتيجي عند المدير.
5. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، في اغلب خطوات ممارســة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

**دراسة (الغزالي،2000) بعنوان، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.**

وتهدف هذه الدراسة:

1. مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة.
2. التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب أداري حديث.

3. التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة.
4. اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانت أهم النتائج :

1. أن (73%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.
2. لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.

**دراسة (حمامي والشيخ،**1995**) بعنوان، التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الاردنية)،** وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل المنظمة)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى نسبة (41%) من مديري منظمات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مديري المنظمات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في المنظمات القديمة، وان مديري منظمات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، إضافة إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

**دراسة،** (Bridge & Peel،2005). **بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة.**

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الإستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الإستراتيجي، واستخدامات الحاسوب، وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن (99,4%) من العينة استخدمت برمجيات جاهزة هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات حيث أن :، Word processingالنصوص
2. (98,9%) Spreadsheets من المنظمات استخدمت الجداول الإلكترونية .
3. (97,7%) ccounting Packageمن المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية
4. (95.7%) Databaseمن المنظمات استخدمت قواعد البيانات.

**دراسة** (Careter ,2003)، **بعنوان التخطيط الاستراتيجي في لمنشات الخدمية**

وقد أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضع استحسان أو اهتمام المنظمات في العقد الأخير، إلا أن هناك اهتمام جديد اخذ بالظهور في هذا المفهوم على اعتبار انه أداة لمراقبة التغير المتسارع الذي يطرأ على البيئة، وكأداة لاتخاذ قرارات بناءا على دراسة وفهم هذه التغيرات وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات وضرورة عقد اللقاءات المستمرة مع كل جميع المستويات الإدارية في المنظمة ،ونظرا لأهمية هذه اللقاءات في البناء عليها من اجل تحسين التخطيط والأنشطة .وان التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوى البشرية في المنظمة في وان الخطة الاستراتيجية ليس مجرد عمل ينجز لمرة واحدة ثم يتم توثيقه ووضعه على الرف، بل إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ودائمة، وتوثيقها بشكل جيد مهم ولكن من اجل التذكر والرجوع لها عند الحاجة ومن اجل إعلام المعنيين بالتنفيذ بها وليس الهدف التوثيق والحفظ للتاريخ.

**دراسة (Beerrle,2002)، بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات شبه الحكومية ، دراسه تطبيقيه.**

وقد استخلص الباحث أن هناك ضرورة ملحة لوجود قيادة تنبؤية لعملية التخطيط الاستراتيجي و أن التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة وأن تقييم الواقع hopes and anguishes بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل آلامه وآماله يتطلب تحليل نظامي، وهذا يعني النظر إلى المنظمة نظرة كلية حسب مدخل النظم والتعامل مع المنظمة كنظام فرعي ضمن نظام اكبر وأن مدخل النظم يساعد المنظمة في معرفة أسباب تصارع القيم التي تقف وراء مقاومة التغيير و يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، ويشحذ هممها وإرشادها لكيفية التعامل في حالات فقدان وأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تعلميه مستمرة .

**دراسة (Bunning,2000)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية ومعوقات تطبيقه.**

وقد اظهر الباحث في دراسته هذه انه خلال الخمسة إلى عشرة سنوات الأواخر، قامت منظمات حكومية كثيرة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومع ذلك عجزت النتائج عن توضيح ماذا يفترض بالتخطيط الاستراتيجي أن ينجز، وان الإطلاع على تجربة التخطيط الاستراتيجي في منظمات حكومية في عدد من البلدان، يشير إلى أن تحفيز أصحاب السلطة هو المحدد لمدخل التخطيط الاستراتيجي المتبع وبالتالي هو المحدد لنوع المخرجات المرجوة. وقد أشار الباحث إلى أن الثلاثة مداخل الأكثر شيوعا للتخطيط الاستراتيجي لها سلبياتها

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

### 1.3 منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي – التحليلي وحسب المحورين التاليين :

**البيانات الثانوية** : وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى منشورات الوسائط المتعددة .

**البيانات الأولية** : وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم جمعها ميـــدانياً من خلال قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها استناداً إلى ما توصلت إليـــه نتائج الدراسات السابقة.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أمانة جدة والفروع التابعة لها والبالغ عددها (11) بلدية، وبكافة المراكز والبالغ عددهم (3600) موظفا، ومن مختلف المستويات الإدارية، وذلك وفقا للنشرات الصادرة عن الأمانة والمتمثلة في إحصائية عام 2011.

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة بواقع، (10%) من مجتمع الدراسة وعليه تكون العينة بواقع (360) موظفا من مختلف المستويات الإدارية، هذا وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الإستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (310) استبانه، وتم استثناء (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه تكون نسبة الإستبانات التي تم تحليلها إلى الموزعة أي ما نسبته (83.8%) من حجم عينة الدراسة.

## 4.3 **خصائص عينة الدراسة.**

**الجدول رقم(2)**

**خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

| النسبة المئوية | العدد | فئات المتغير | المتغير |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 254 | %84.1 |
| | أنثى | 48 | %15.9 |
| المسمى الوظيفي | رئيس بلديه | 38 | %12.5 |
| | مساعد رئيس بلديه | 33 | %11 |
| | مدير بلديه | 32 | %10.6 |
| | رئيس قسم | 57 | %18.8 |
| | موظف | 142 | %47.1 |
| المؤهل العلمي | دون البكالوريوس | 90 | 29.8% |
| | بكالوريوس | 180 | 6.59% |
| | ماجستير | 30 | 10% |
| | دكتوراه | 2 | 0.06% |
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | 95 | 31.4% |
| | 6-10 سنوات | 67 | 22.1% |
| | 11-15 سنه | 45 | %14.9 |
| | 16-20 سنه | 42 | %13.9 |
| | 21 سنه فأكثر | 53 | %17.7 |

يوضح الجدول رقم (2) أن أعلى نسبة حسب متغير الجنس كانت للفئة الذكور، حيث بلغت هذه النسبة (84.1)% من عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الإناث (15.9)% من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة موظف أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (47.1 )% ، تلاها مباشرة فئة رئيس قسم من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (18.8)% ،ثم تلا ذلك فئة رئيس بلديه حيث شكلت نسبتهم (12.5)%، أما فئة مساعد رئيس بلديه فقد شكلت نسبتهم ما مقداره (11)% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكانت فئة مدير بلديه هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (10.6)% من عينة الدراسة.

أما فيا يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي نجد أن أعلى نسبة كانت لفئة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبتهم (59.6)%، ثم تلاهم في المرتبة الثانية مباشرة فئة ما دون البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (29.8)%، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة ماجستير حيث شكلت هذه النسبة (10)% من مجموع أفراد عينة الدراسة ،بينما كانت أقل نسبة لفئة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (0.06)%.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (5 سنوات فأقل)، حيث بلغت هذه النسبة (31.4)% وتلاها في ذلك فئة (6-10) سنة ، حيث بلغت نسبتهم (22.1)% ،ثم تلاها في ذلك فئة (21 سنه فأكثر)، بنسبة (17.7)% ،ثم تلاها فئة (11-15) سنوات حيث شكلت نسبتهم (14.9)% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكانت فئة (16-20 ) هي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (13.9)% من عينة الدراسة الإجمالية.

### 5.3 تصميم الاستبانة وأساليب القياس:

وقد جرى تصميم الاستبانة على النحو التالي:

1. تم تصميم الاستبانة موجهة إلى العاملين في أمانة جدة وبمناطقها المختلفة، وتم إعداد أسئلة الاستبانة بما يتوافق مع أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة التي تم طرحها.
2. تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء، حيث يضم الجزء الأول والخاص بالعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي،

المؤهل العلمي، الخبرة)، وقد اشتمل الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة تدور في محورها حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الرسالة، الأسئلة من 1-4، الرؤية، الأسئلة 5-8، تحليل البيئة، الأسئلة من 9-12، الأهداف، الأسئلة من 13-16، أما القسم الثالث فقد أشتمل على مجموعة من الأسئلة تدور في مجملها حول أنشطة الموارد البشرية، بأبعادها المختلفة تحليل الوظائف الأسئلة 17-20، الاستقطاب من 21-24، الاختيار 25-28، تقييم الأداء من 29-32، التدريب الأسئلة من 33-36، الحوافز الأسئلة من 37-40.

3. تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث تتراوح درجات المقياس من1 إلى 5، حيث أن 1 تعني غير موافق بشده و 5 موافق بشدة.

والجدول التالي يوضح أبعاد الدراسة :

**جدول رقم (3)**

**متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها**

| الأبعاد | الأسئلة |
|---|---|
| الرسالة | 4-1 |
| الرؤيا | 8-5 |
| تحليل البيئة | 12-9 |
| الأهداف | 16-13 |
| تحليل الوظائف | 20-17 |
| الاستقطاب | 24-21 |
| الاختيار | 28-25 |
| تقييم الأداء | 32-29 |
| التدريب | 36-33 |
| الحوافز | 40-37 |

### 6.3 تقييم أداة القياس المستخدمة

لتقييم أداة القياس المستخدمة وللتأكد من دقة المقياس، وإمكانية تطبيقه تم الاستعانة بالاختبارات الآتية:

1. **اختبار صدق المقياس** Validity:

ولتقدير صدق المقياس تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان، هذا وقد تم عرض الاستبانة على (4) محكمين من أساتذة الإدارة المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتحقق من صدق فقرات الاستبانة وقد تم الأخذ بملحوظاتهم ، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في كافة أبعادها وفقراتها.

2. **اختبار ثبات المقياس** Reliability :

درجة الاتساق بين مقاييس الشيء المراد قياسه، والثبات ،بمعنى لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار Stability وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الدراسة اعتمدت أسلوب ألفا كرونباخ من خلال برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وعادة تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (صفر،1) ويعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي وتعتبر قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من ٦٠%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(4) الأتي:

**جدول رقم (4)**

**نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة**

| الأبعاد | الأسئلة | عدد البنود | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| الرسالة | 4-1 | 4 | %85.7 |
| الرؤيا | 8-5 | 4 | %82.6 |
| تحليل البيئة | 12-9 | 4 | %79.6 |
| الأهداف | 16-13 | 4 | %81.4 |
| تحليل الوظائف | 20-17 | 4 | %74.4 |
| الاستقطاب | 24-21 | 4 | %86.7 |
| الاختيار | 28-25 | 4 | %75.9 |
| تقييم الأداء | 32-29 | 4 | %67.5 |
| التدريب | 36-33 | 4 | %76.3 |
| الحوافز | 40-37 | 4 | %80.3 |

### 7.3 أساليب تحليل بيانات البحث (المعالجة الإحصائية) :

تم تكويد بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عددها (302) استبانه، لتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، Statistical Package for Social science (SPSS)، وسيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق هدافها ومن أهم هذه الأساليب:

1. الإحصاءات الوصفية وذلك لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة على العوامل الديموغرافية، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من مدى اتساق البيانات.
3. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.
4. اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factor)، لضمان عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

5. واختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل متغير من متغيرات الدراسة.
6. اختبار(Skewness) للتحقق من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ( Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness).

## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

| موافق بشده | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وبناء على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر من (3.5)، فيكون مستوى التصورات مرتفعا وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.5) فيكون المستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني أن المستوى منخفضا.

### 1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى إدراك العاملين في أمانة جدة والفروع التابعة لها عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات القانونية، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

**الجدول رقم (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | الرؤية | 4.22 | 0.74 | 1 | مرتفع |
| 2. | الرسالة | 3.9 | 0.88 | 2 | مرتفع |
| 3. | الأهداف | 3.7 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| 4. | تحليل البيئة | 3.2 | 0.90 | 4 | مرتفع |
| | **ألمتوسط الكلي** | 3.75 | | | |

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بلغ (3.75) وهذا يعني أن ادراكات أفراد عينة الدراسة لبعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ذو مستوى مرتفع. وعلى مستوى الفقرات المتعلقة بهذا البعد، فقد احتلت الفقرة رقم (1) والمتعلقة ببعد الرؤية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتل بعد تحليل البيئة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.2) وانحراف معياري (0.90).

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد تحليل الوظائف كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن بعد تحليل الوظائف، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

**الجدول رقم (6)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك تحليل الوظائف للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يوجد لدى البلدية نشاط تحليل لكافة الوظائف على اختلاف مستوياتها الإدارية. | 3.3 | 1.690 | 4 | مرتفع |
| 2. | إجراءات تحليل الوظائف في البلدية مفهومة من قبل الجميع وتخلو من التعقيدات . | 3.67 | 1.390 | 3 | مرتفع |
| 3. | كافة المهام والمسؤوليات داخل البلدية واضحة ولا يوجد فيها غموض. | 3.81 | 1.233 | 1 | مرتفع |
| 4. | يتم اطلاعنا على طرق تحليل الوظائف ويتم شرحها بطريقة دقيقة ومفصلة . | 3.68 | 1.34 | 2 | مرتفع |
| | **ألمتوسط الكلي** | 3.66 | | | |

تشير نتائج الجدول رقم (6) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد تحليل الوظائف كانت مرتفعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.66)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (3) والتي تنص على: كافة المهام والمسؤوليات داخل البلدية واضحة ولا يوجد فيها غموض، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري(1.233)، بينما احتلت الفقرة رقم (1)والتي تنص على: يوجد لدى البلدية نشاط تحليل لكافة الوظائف على اختلاف مستوياتها الإدارية. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.3) وانحرافه المعياري (1.69) .

**الإجابة عن السؤال الثالث: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد الاستقطاب كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية؟**

**الجدول رقم (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك الاستقطاب للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. | يوجد لدى البلدية برنامج واضح لاستقطاب أفضل العاملين المتقدمين للوظائف . | 3.82 | 1.307 | 3 | مرتفع |
| 6. | يتم استقطاب الأفراد القادرين على العمل بكفاءة في البلدية . | 3.7 | 1.483 | 4 | مرتفع |
| 7. | يتوفر لدى البلدية قنوات اتصال مع كافة الجهات التي يتواجد فيها طالبي الوظائف مثل (الجامعات ،ومراكز التوظيف). | 3.98 | 1.27 | 2 | مرتفع |
| 8. | أسس ومعايير الاستقطاب الداخلي في البلدية تتم دون تحيز. | 4 | 1.31 | 1 | مرتفع |
| | **ألمتوسط الكلي** | 3.87 | | | |

يوضح الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستقطاب قد بلغ (3.87) وهو من النوع المرتفع، وهذا يدل على أن ادراكات العاملين في أمانة جدة وفروعها كانت إيجابية حول هذا البعد، وعلى مستوى الفقرات فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على: أسس ومعايير الاستقطاب الداخلي في البلدية تتم دون تحيز.، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4) بانحراف معياري قدره (1.31)، بينما جاءت الفقرة رقم ( 6) والتي تنص على: يتم استقطاب الأفراد القادرين على العمل بكفاءة في البلدية .. بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (1.483) .

**الإجابة عن السؤال الرابع: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد الاختيار كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية ؟ .**

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك الاختيار للموارد البشرية

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. | تقوم البلدية بالتخطيط للأعداد المطلوب تعيينهم سنويا بما ينسجم مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. | 4.15 | 1.23 | 1 | مرتفع |
| 10. | يتم اختيار الأشخاص وفقا لمتطلبات الوظيفة ليتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | 3.57 | 1.46 | 4 | مرتفع |
| 11. | معايير وأسس الاختيار واضحة. | 4.1 | 1.32 | 2 | مرتفع |
| 12. | أنشطة الاختيار يتم تضمينها للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية. | 3.94 | | 3 | مرتفع |
| | **ألمتوسط الكلي** | 3.94 | | | |

يوضح الجدول رقم (8) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاختيار، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الكلي لهذا المتغير قد بلغ (3.94) وهو من النوع المرتفع، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة (9) التي تنص على: تقوم البلدية بالتخطيط للأعداد المطلوب تعيينهم سنويا بما ينسجم مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.23)،

**الإجابة عن السؤال الخامس: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد تقييم الأداء كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية؟**

**الجدول رقم (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى إدراك تقييم الأداء للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. | تقييم الأداء المطبق في البلدية يقيس بدقة الفرو قات الفردية بين العاملين. | 3.97 | 1.24 | 3 | مرتفع |
| 14. | تقييم الأداء المطبق مبني على أسس ومعايير واضحة | 3.75 | 1.20 | 4 | مرتفع |
| 15. | برامج تقييم الأداء منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية . | 3.99 | 1.28 | 2 | مرتفع |
| 16. | مقاييس الأداء المطبقة في البلدية قادرة على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد وبدقة. | 4.01 | 1.29 | 1 | مرتفع |
| | **المتوسط الحسابي** | 3.93 | | | |

يشير الجدول رقم (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقييم الأداء كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.93)، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة (16) والتي تنص على: مقاييس الأداء المطبقة في البلدية قادرة على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد وبدقة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.29)، بينما احتلت الفقرة (14) التي تنص على: تقييم الأداء المطبق مبني على أسس ومعايير واضحة. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.20).

**الإجابة عن السؤال السادس: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد التدريب كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية؟**

الجدول رقم (10)

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك التدريب للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| .17 | البرامج التدريبية المطروحة من قبل البلدية متاحة لجميع العاملين. | 3.75 | 1.34 | 4 | مرتفع |
| .18 | يتم طرح البرامج التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للعاملين . | 3.81 | 1.35 | 3 | مرتفع |
| .19 | يوجد لدى البلدية خطة متكاملة الأبعاد للبرامج التدريبية المطروحة. | 3.96 | 1.23 | 1 | مرتفع |
| .20 | تساهم البرامج التدريبية المطروحة في البلدية في رفع كفاءة العمل وزيادة مهارات العاملين . | 3.93 | 1.22 | 2 | مرتفع |
| | **ألمتوسط الكلي** | 3.86 | | | |

تشير نتائج الجدول رقم (10) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التدريب في أمانة جدة وفروعها إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.86) وهو من النوع المرتفع ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (19) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (1.23) وهذه الفقرة تنص على: يوجد لدى البلدية خطة متكاملة الأبعاد للبرامج التدريبية المطروحة، و جاءت الفقرة (17) والتي تنص على : البرامج التدريبية المطروحة من قبل البلدية متاحة لجميع العاملين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (1.34).

**الإجابة عن السؤال السابع: ما هو إدراك العاملين في أمانة جدة والمناطق التابعة لها لبُعد الحوافز كنشاط من أنشطة دائرة الموارد البشرية؟**

**الجدول رقم (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى ادراك الحوافز للموارد البشرية**

| تسلسل الفقرة | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. | يتم تقدير الأداء المميز للعاملين في البلدية. | 4.08 | 1.19 | 1 | مرتفع |
| 22. | يمتاز نظام الحوافز المطبق في البلدية بالعدالة | 4.02 | 1.13 | 2 | مرتفع |
| 23. | يشجع برنامج الحوافز المطبق في البلدية على الإبداع. | 3.8 | 1.17 | 3 | مرتفع |
| 24. | نظام الحوافز المطبق في البلدية يتم بناء على نتائج تقييم الأداء. | 3.78 | 1.028 | 4 | مرتفع |
| | **المتوسط الكلي** | 3.92 | | | |

تشير نتائج الجدول رقم (11) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الحوافز أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (3.92) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (21) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (1.10) وهذه الفقرة تنص على: يتم تقدير الأداء المميز للعاملين في البلدية، ولقد جاءت الفقرة(24) والتي تنص على: نظام الحوافز المطبق في البلدية يتم بناء على نتائج تقييم الأداء، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (1.028).

### 2.4 **اختبار فرضيات الدراسة:**

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة ، تم إجراء بعض الاختبارات ، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وعلى النحو التالي :

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance

(Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) ، لكل متغير من متغيرات الدراسة ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضا الـــتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ( Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (12) يوضح نتائج هذه الاختبارات.

**الجدول رقم (12 )**

**اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء**

| **الفقرات** | **المتغيرات المستقلة** | VIF | Tolerance | Skewness |
|---|---|---|---|---|
| الرسالة | 25-28 | 2.34 | 0.213 | 0.523 |
| الرؤية | 29-32 | 4.34 | 0.254 | 0.518 |
| البيئة | 33-36 | 5.988 | 0.298 | 0.654 |
| الأهداف | 37-40 | 3.44 | 0.371 | 0.687 |

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (2.34 – 5.988)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.213 -.371)، وهي أكبر من 5% ، وهذا يعني عدم وجود ارتباط عال بين التغيرات المستقلة، وكذلك تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ، حيث كانت القيم أقل من (1 )

وللتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده، وكما هو موضح في الجدول رقم (10-4) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (13)

**نتائج تحليل التباين والانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة**

| أبعاد المتغير التابع | درجة الحرية | معامل $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| تحليل الوظائف | (4،298) | 59.3 | 108.726 | 0.000 |
| الاستقطاب | (298،4) | 0.73 | 201.122 | 0.000 |
| الاختيار | (4،298) | 0.68 | 158.7 | 0.000 |
| تقييم الأداء | (4،298) | 67.5 | 154.814 | 0.000 |
| التدريب | (4،298) | 57.4 | 100.460 | 0.000 |
| التحفيز | (4.298) | 68.2 | 159.704 | 0.000 |

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم(13) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن كافة الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية(4,298). كما نلاحظ أن أبعاد المتغير المستقل (الرسالة، الرؤية، البيئة، الأهداف) قد فسرت ما مقداره (59.3) % من التباين في بُعد تحليل الوظائف ، كما تُفسّر أيضاً ما مقداره (73)% من التباين في بعد الاستقطاب، كما فسرت ما مقداره (68)% من التباين في بُعد الاختيار، وفسرت ما مقداره (67.5) من التباين لبعد تقييم الأداء، و(57.4) من التباين في بعد التحفيز ،وأخيراً تفّسر أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ما مقداره (68.2) % من التباين في بُعد الأهداف العامة.

وبناء على ذلك وبعد إجراء هذه الاختبارات نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الجدول(14)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.**

| أبعاد التخطيط | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .124 | .041 | .100 | 3.049 | .003 | ترفض العدم |
| الرؤية | .179 | .042 | .173 | 4.305 | .000 | ترفض العدم |
| البيئة | .431 | .043 | .453 | 10.064 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .295 | .043 | .290 | 6.937 | .000 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرسالة،الرؤية،البيئة،الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq$ 0.05). مما سبق يقتضي ما يلي :

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها(الرسالة،الرؤية،البيئة،الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة ومناطقها.

**الجدول(15)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع أنشطة دائرة الموارد البشرية**

| البعد المستقل | قيمةمعامل التحديد $R^2$ | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .733 | 10.064 | .000 |
| الأهداف | .782 | 6.937 | .000 |
| الرؤية | .806 | 4.305 | .000 |
| الرسالة | .812 | 3.049 | .003 |

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف) في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة، كما يتضح من الجدول رقم ( 15) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان تغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (73.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (78.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير الرؤية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (80.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا متغير الرسالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (81.2%) من التباين في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة بوصفه متغيرا تابعًا.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد تحليل الوظائف.

**الجدول(16)**

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحليل الوظائف بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .149 | .079 | -.091 | -1.875 | .062 | تقبل العدم |
| الرؤية | .743 | .082 | .538 | 9.107 | .000 | ترفض العدم |
| البيئة | .010 | .084 | .008 | .123 | .902 | تقبل العدم |
| الأهداف | .488 | .084 | .360 | 5.848 | .000 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرؤية،الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي :

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها(الرؤية، ،الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد تحليل الوظائف في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم للبعدين البيئة والرسالة.

**الجدول(17)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع تحليل الوظائف.**

| البعد المستقل | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| الرؤية | .518 | 10.118 | .000 |
| الأهداف | .589 | 7.176 | .000 |

خرج من معادلة خط الانحدار متغيري الرسالة والبيئة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف) في تحليل الوظائف بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (17) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الرؤية قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 51.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الأهداف حيث فسر مع متغير الرؤية ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع، ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغيري الرسالة والبيئة على اعتبار أنهما غير هامين إحصائياً .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في بعد الاستقطاب في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الجدول(18)**

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاستقطاب بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | 3.775 | .058 | .000 | .000 | .999 | تقبل العدم |
| الرؤية | .435 | .059 | .354 | 7.353 | .000 | ترفض العدم |
| البيئة | .354 | .061 | .313 | 5.807 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .342 | .061 | .283 | 5.638 | .000 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرؤية، البيئة، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في نشاط الاستقطاب في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (الرؤية، البيئة، الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد تحليل الوظائف في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم لبعد الرسالة.

**جدول رقم (19 )**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع الاستقطاب.**

| البعد المستقل | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .619 | 5.822 | .000 |
| الرؤية | .701 | 8.107 | .000 |
| الأهداف | .730 | 5.678 | .000 |

*خرج من معادلة الانحدار بعد الرسالة .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، البيئة، والأهداف) في الاستقطاب بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (19) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الأهداف حيث فسر مع متغير الرؤية ما مقداره (70.1%) من التباين في المتغير التابع ،وجاء أخيراً متغير الأهداف والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (73%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغير الرسالة على اعتبار أنه غير هام إحصائياً .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في بعد الاختيار في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الجدول(20)**

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاختيار بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .178 | .059 | .128 | 2.993 | .003 | ترفض العدم |
| الرؤية | .002 | .061 | .001 | .026 | .979 | تقبل العدم |
| البيئة | .547 | .063 | .512 | 8.728 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .313 | .062 | .274 | 5.028 | .000 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرسالة، البيئة، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في نشاط الاختيار في أمانة جدة

والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه : لا يوجــد اثــر ذو دلالــة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البــشرية بأبعادها (الرسالة، البيئة،الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد الاختيــار في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم لبعد الرؤية.

**الجدول**(21)

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي** (Step Wise Multiple Regression) **للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع الاختيار.**

| البعد المستقل | قيمة$R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .632 | 9.416 | .000 |
| الأهداف | .668 | 5.095 | .000 |
| الرسالة | .680 | 3.312 | .001 |

*خرج من معادلة الانحدار بعد الرؤية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، البيئة، والأهداف) في الاختيار بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (21) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الأهداف حيث فسر مع متغير البيئة ما مقداره (66.8%) من التباين في المتغير التابع ،وجاء أخيراً متغير الرسالة والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68%) ،ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغير الرؤية على اعتبار أنه غير هام إحصائياً .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في بعد تقييم الأداء في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الجدول(22)**

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقييم الأداء بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .279 | .058 | .207 | 4.785 | .000 | ترفض لعدم |
| الرؤية | -.077 | .060 | -.068 | -1.285 | .200 | تقبل العدم |
| البيئة | .586 | .062 | .562 | 9.506 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .241 | .061 | .216 | 3.928 | .000 | تقبل العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرسالة، البيئة، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في نشاط تقييم الأداء في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية ، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (الرسالة، البيئة، الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد تقييم الأداء في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم لبعد الرؤية.

**الجدول(23)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع تقييم الأداء.**

| البعد المستقل | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .625 | 9.707 | .000 |
| الرسالة | .658 | 4.671 | .000 |
| الأهداف | .673 | 3.777 | .000 |

*خرج من معادلة الانحدار بعد الرؤية .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، البيئة والأهداف) في تقييم الأداء بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (23) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الرسالة حيث فسر مع متغير البيئة ما مقداره (65.8%) من التباين في المتغير التابع ،وجاء أخيراً متغير الأهداف والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (67.3%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغير الرؤية على اعتبار أنه غير هام إحصائياً .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في بعد التدريب في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

الجدول(24)

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التدريب بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .189 | .064 | .146 | 2.945 | .003 | ترفض لعدم |
| الرؤية | .026 | .066 | -.023 | -.389 | .698 | تقبل العدم |
| البيئة | .559 | .068 | .559 | 8.258 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .166 | .067 | .155 | 2.468 | .014 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (24)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسالة، البيئة، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في نشاط التدريب في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتصورات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها(الرسالة، البيئة، الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد التدريب في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم لبعد الرؤية.

الجدول(25)

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع التدريب**

| البعد المستقل | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .547 | 8.743 | .000 |
| الرسالة | .566 | 3.067 | .002 |
| الأهداف | .574 | 2.441 | .015 |

*خرج من معادلة الانحدار بعد الرؤية .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج

الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، البيئة، والأهداف) في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (25) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الرسالة حيث فسر مع متغير الرؤية ما مقداره (56.6%) من التباين في المتغير التابع ،وجاء أخيراً متغير الأهداف والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.4%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغير الرؤية على اعتبار أنه غير هام إحصائياً .

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha\leq$ 0.05) للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، والأهداف، والرسالة، وتحليل البيئة) في بعد التحفيز في أمانة جدة والمناطق التابعة لها.

**الجدول(26)**

**نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحوافز بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في منطقة جدة ومناطقها.**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرسالة | .245 | .055 | .191 | 4.456 | .000 | ترفض لعدم |
| الرؤية | .002 | .056 | -.002 | -.044 | .965 | تقبل العدم |
| البيئة | .528 | .058 | .533 | 9.111 | .000 | ترفض العدم |
| الأهداف | .222 | .058 | .209 | 3.845 | .000 | ترفض العدم |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (26)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسالة، البيئة، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في نشاط التحفيز في أمانة جدة والمناطق لها، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (الرسالة، البيئة، الأهداف) على أنشطة دائرة الموارد البشرية بعد التحفيز في أمانة جدة ومناطقها، وقبول فرضية العدم لبعد الرؤية.

**الجدول(27)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي** (Step Wise Multiple Regression)

**للتنبؤ بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير التابع التحفيز**

| البعد المستقل | قيمة$R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دالة t |
|---|---|---|---|
| البيئة | .631 | 9.801 | .000 |
| الرسالة | .666 | 4.892 | .000 |
| الأهداف | .682 | 3.887 | .000 |

*خرج من معادلة الانحدار بعد الرؤية .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression ) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، البيئة، والأهداف) في التحفيز بوصفه بعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها، كما يتضح من الجدول رقم (27) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الرسالة حيث فسر مع متغير البيئة ما مقداره (66.6%) من التباين في المتغير التابع ،وجاء أخيراً متغير الأهداف والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.2%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغير الرؤية على اعتبار أنه غير هام إحصائياً .

### 3.4 مناقشة النتائج :

1. دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف)، جاءت بدرجة مرتفعة. ومثل هذه النتيجة منطقية، حيث تُفسّر هذه النتيجة أهمية هذا البُعد وضرورة التزام الإدارة العليا في أمانة جدة بذلك لتحقيق الفاعلية المطلوبة في عمل الأمانة والفروع التابعة لها، خاصة في ظل بيئة متقلبة وتواجه تحديات كبيرة والتي من أهمها الرغبة المتزايدة لدى المواطنين بالحصول على نوعية مميزة من الخدمات، هذا ونلاحظ بأن ادراكات العاملين في أمانة جدة حول بعد الرسالة العامة للمنظمة كانت ايجابية، وهذا يدل على وجود أبعاد عامة محددة المعالم للأمانة تبني من خلالها أهدافها العامة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف.ونظراً للتغير السريع والمتجدد في البيئة الخارجية والداخلية فان ذلك يتطلب عمل مسح شامل للبيئة وبكافة أبعادها لمعرفة التهديدات والعمل على تجنبها، وتحديد الفرص وذلك لاغتنامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

   وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ابو معمر،2002) والتي ترى أن درجة في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية غير واضحة المعالم وأن هناك خلط واضح بين مفهوم التخطيط الروتيني والتخطيط الاستراتيجي ما تزال ضعيفة جداً.

2. دلت النتائج أن ادراكات أفراد عينة الدراسة لبعد أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة ومناطقها ذات مستوى مرتفع، وأن نشاط الحوافز قد احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد تقييم الأداء، يليه بُعد الاختيار، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحليل الوظائف. ويفسر ذلك أن بعد أنشطة الموارد البشرية في أمانة جدة من الأمور الهامة والضرورية التي يجب مراعاتها، خاصة وأنها من أكثر الدوائر احتكاكا في العاملين، والوقوف على مشاكلهم وتقديم كافة أشكال الدعم لهم، هذا ونلاحظ أن نشاط الحوافز قد احتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وسبب ذلك أن غالبية العاملين يرغبون بالحصول على

الحوافز المادية والمعنوية لقاء عملهم الذي يقومون به. كما أن نشاط التدريب من الأنشطة الهامة داخل الأمانة ونلاحظ أن غالبية العاملين في الأمانة يقدرون الدور التدريبي الذي تقوم به إدارتهم من حيث تقديم البرامج التدريبية الضرورية والتي تتناسب مع احتياجاتهم، وأن الإدارة توفر كافة سبل الدعم لتطوير أداء العاملين، كما نجد أن ادراكات العاملين لنشاط تحليل الوظائف كانت ايجابية، من حيث وجود نشاط للتحليل وبطاقات وصف وظيفي لدى كافة العاملين، كما أن المسؤوليات والمهام واضحة لدى جميع العاملين.

ومن الواضح ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن نشاط الاختيار والتعين في الأمانة مبني على أسس موضوعية، وأن هناك إجراءات محددة وواضحة المعالم لأسس الاختيار والتعيين والاستقطاب، وأن كافة هذه الأنشطة تصب في النهاية في مصلحة الأمانة وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على أداء العمل بدقة وكفاءة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغزالي،2000).

3. دلّت النتائج على أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تفسر ما مقداره (81.2)% من التباين في بُعد أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما تشير النتائج إلى أن بعد الرسالة قد فسر ما مقداره (80.9)% من التباين في بُعد أنشطة الموارد البشرية، وفسر بعد الرؤية (80.6)% من التباين في بُعد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وفسر بعد البيئة (73.3)% من التباين في بُعد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأخيراً فسر بعد الأهداف (78.2)% من التباين في بُعد أنشطة الموارد البشرية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والدور الفاعل الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي.
4. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (والرؤية، والأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في تحليل الوظائف بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية،

وأنَّ مُتغير الرؤية قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير الأهداف حيث فسر مع متغير الرؤية ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع.

وما يُفسر ذلك أن وجود رؤية واضحة المعالم تحدد محاور عمل المنظمة من الأمور الأساسية في نجاح الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كما أن تحديد أهداف هذه الخطة من العوامل الأساسية لنجاحها.

5. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (البيئة، والرؤية، الأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في الاستقطاب بوصفه بُعداً من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأنَّ مُتغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرؤية حيث يفسر مع متغير البيئة ما مقداره (70.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (73%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير الرسالة على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

وهذه النتيجة تدلُ على أن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً في أنشطة إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق فاعلية عمل الأمانة وتحقيق النتائج المطلوبة.

6. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (البيئة، والأهداف، والرسالة) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في الاختيار بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأنَّ مُتغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الأهداف حيث يفسر مع متغير البيئة ما مقداره (66.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الرسالة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68%) من التباين في المتغير التابع،

وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير الرؤية على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

7. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (البيئة، والرسالة، والأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في تقييم الأداء بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأنّ مُتغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (62.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسالة حيث يفسر مع متغير البيئة ما مقداره (65.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (67%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير الرؤية على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

8. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (البيئة، والرسالة، والأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في التدريب بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأنّ مُتغير البيئة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسالة حيث يفسر مع متغير البيئة ما مقداره (56.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.4%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير الرؤية على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

9. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (البيئة، والرسالة، والأهداف) بوصفها أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثير في التحفيز بوصفه بُعداً من أبعاد أنشطة دائرة الموارد البشرية، وأنّ مُتغير البيئة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسالة حيث يفسر مع متغير البيئة ما مقداره (66.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف، حيث فسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره (68.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير الرؤية على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

## 4.4 التوصيات

حتى تستطيع أمانة جدة وفروعها المختلفة من تحقيق فاعلية العمل، وإحراز التقدم في خدمة المواطنين، لا بُدَّ من التركيز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بكافة أبعاده، من حيث وجود خطة شاملة الأبعاد، وأن يكون هناك دراسات وافية عن العاملين لدى الأمانة لمواجهة حالات النقص، كما لا بد أن تشتمل الدراسة على تحليل عميق للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليل الفرص الممكنة والعمل على اغتنامها، ومعرفة التهديدات التي تواجه الموارد البشرية، خاصة وأن وجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية يسهل عملية كشف المخاطر ومعرفة هذه التهديدات ومعرفة طرق علاجها.

كما لا بد أن تكون الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في أمانة جدة منسجمة مع الخطة الإستراتيجية العامة للأمانة، لأن أساس نجاح الخطة العامة للأمانة يعتمد على تكاملها مع باقي الخطط الأخرى.

ضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية وتلبية احتياجاتهم، خاصة وأن العنصر البشري المميز والمدرب والمؤهل من أهم عناصر المزايا التنافسية، لذا لا بد من الوقوف على حاجات العاملين والعمل على تلبيتها، والاهتمام بتطويرهم عن طريق إلحاقهم ببرامج تدريبية تتناسب مع قدراتهم.

كما يتطلب ذلك اطلاع العاملين على بنود الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ونشرها وتعميمها على كافة العاملين عبر وسائل الاتصال المتوفرة في الأمانة ، ويفضل نشر هذه الخطة عبر المواقع الالكترونية للأمانة ليتمكن جميع العاملين من الاطلاع على بنود الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ولتحقيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، فأن ذلك يتطلب من الإدارة العليا في الأمانة التعامل بشفافية مع كافة العاملين، وعدم إخفاء أية معلومات عنهم

وأن يكون التعامل بمنتهى الصراحة والمصداقية والشفافية خاصة وأن العديد من بنود التخطيط الاستراتيجي تمس شريحة كبيرة من العاملين.

كما لا بُدَّ أن تسعى الإدارة العليا في أمانة جدة إلى تحقيق العدالة بحيث تتم عملية التعيينات في المناصب الإدارية بشفافية ومصداقية ووضوح وأن تتاح الفرصة للراغبين بالتقدم للإدارة التنفيذية دون محاباة، وكذلك أن تكون أسس تقييم الأداء واضحة للجميع وأن تتم عملية تقييم الأداء بشفافية وعدالة.

**المحددات والدراسات المستقبلية**

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في أمانة جدة وفروعها، الأمر الذي يصعب معه تعميم النتائج على كافة القطاعات الأخرى، لذلك لا بد أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار قطاعات مختلفة من أجل إمكانية تعميم النتائج. كما اقتصرت هذه الدراسة على أمانة جدة، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على القطاعات الحكومية الأخرى، الأمر الذي يتطلب من الباحثين في المستقبل دراسة قطاعات حكومية أخرى للتأكد من إمكانية الوصول إلى نفس النتائج وبالتالي إمكانية تعميمها. كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية القطاعات الصناعية المختلفة. كما اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار أثر عدد من المتغيرات، وهي الرؤية، والرسالة، والأهداف، والبيئة، في أنشطة دائرة الموارد البشرية، وهنا لا بد من أن تأخذ الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى والتي يمكن أن تكون ذات أهمية في التأثير في ذلك.

## المراجع

### أ. المراجع العربية


أبو بكر، مصطفى محمود، (2000) **التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر.

جواد، شوقي ناجي، (2000) **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حديد ،مختار،(2001)، **تنمية الموارد البشرية وإدامتها**، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد نجيب، (1995). التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، الأردن ،المجلد (10)،العدد(6)، ص65.

الحملاوي ،محمد(1991)، **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة ، مكتبة عين شمس.

راوية، حسن (2003)، **مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

الربيعي، سعيد (2007)، **التعليم العالي واستراتيجياته**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان

زويلف، مهدي (1999)، **إدارة الأفراد، مدخل استراتيجي**، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

السالم، مؤيد والنجار، فايز(2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة :دراسة ميدانية في محافظات اربد، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد (29) ،العدد (2)، ص66.

السلمي، علي.(1997) ، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة :دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

شارلز ،هل (2001)، **الإدارة الإستراتيجية، منهج متكامل**، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.

شبير، رحاب، (2004)، واقع **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره،** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2000) **إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية،** عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع.

صالح ،مفتاح،(2004)، إدارة الموارد البشرية وخدمة الكفاءات، ملتقى التنمية، 9-10 آذار، مصر.

صلاح،عبدالباقي،(2001) ،**قضايا إداريه معاصره ومداخل حديثه**،الدار الجامعية، مصر.

الصيرفي، محمد (2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الطيف، هدى،(2000)، **إدارة الموارد البشرية والسلوك الإنساني،** الدار الجامعية، بيروت.

العارف ناديا، (2002) **الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة،** مصر: الدار العربية للنشر والتوزيع.

عبدالباقي، صلاح،(2002)، **قضايا إداريه معاصرة،** الدار الجامعية، مصر.

عثمان، مهدي.(2003) **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية :دراسة ميدانية من منظور المديرين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العفيف، أمجد (2005) **العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عقيلي، عمر وصفي .(2001)، **وظائف منظمات الأعمال: التخطيط في مجال الأفراد.**عمان : زهران للنشر.

أبو علفة، عصام الدين أمين.(2005)، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية:النظرية والتطبيق** .القاهرة :مؤسسة طيبة.

الغالبي، طاهر.(2006). **إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي،** الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغزالي، كرمة ماجد عباس .(2000)، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية ، عمان .

القطامين، أحمد. (2002) **الإدارة الإستراتيجية وحالات ونماذج تطبيقية** ،عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام، (2000) **الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها**، مصر: دار المعرفة الجامعية.

الكبيسي ، عامر (2005)، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .

محمد، سلطان،(2000)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بيروت.

محمد، عوض،(2001)، **الإدارة الإستراتيجية :الأصول العلمية والأسس**، الدار الجامعية، مصر.

محمد، جمال(2001)، **التخطيط الاستراتيجي للمعلومات**، الدار الجامعية، مصر.

مرسي، محمد (2006)، **استراتيجيات الإدارة العليا وتطبيقاتها**، المكتبة الجامعية الجديدة، مصر .

مصطفى ،أبو بكر،(2006) ،**الموارد البشرية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المغربي، عبدالحميد،(2001)، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تطبيقي**، مجموعة النيل، القاهرة.

منال، طلعت (2003)، **أساسيات علم الإدارة، مدخل تطبيقي**، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر.

منذوره، محمد(2001)، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

أبو معمر، عطيه، (2002)، **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية .الخاصة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملكة أروى، اليمن.

نبيل أرسلان، (2004)، **الموارد البشرية وسلوك الأفراد مدخل كمي** ،الدار الجامعية ، مصر.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000) **إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي،** عمان:دار مكتبة حامد.

### ب. المراجع الأجنبية


Ball. U. (2001). **The Use of Human informantion systems: A survey. Personnel Review** 30(6). 677-693.

Beerel, Annabel,(2002) ,The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.(10),No.(5)

Bridge and Peel. (2005). A study of computer usage and strategic planning in the "SMS" sector**. International Small Business journal.Vol(**17) , No(4)pp13.

Bunning, C.R. (2005) ,Effective Strategic Planning in the Public Sector: Some Learning's, **International Journal of Public Sector Management,** Emerald Group Publishing Limited, University of Bradford, Vol,( 5), No.(4)pp162.

Careter, Hayley.(2003) ,Strategic Planning Reborn**, Health Services Management Research** , Vol (48), No( 2).

Cenzo, D. A. and s. Robbibs (2001). **Human Resources Management. John wiley and song** lnc, pp 319-327.

Noe, R.A. et al. (2001). **Human Resources Management. Irwin and Mc Graw-Hill**, N.Y.

Schuler, R.S. (2003). **Personal and Hunan Resource management** west publishing Company, USA.

Thompson, A. A and Strickland. A. J. (2002). **Strategic management: Concepts and coses.** Busiuess publications, Inc, Texas.

William. B. werthcr, J. and Dariv U. (1999). **Personnel Human Resource Management.** T. Mc Graw- Hill, inc. London.

Wright, p. (2000). **Human Resource Management: Formulation Implemeeulation & Impact:** Academy of Management, 25 (4): 883-885

# الملحق (أ)

# الاستبيان

**بسم الله الرحمن الرحيم .**

**حضرة الموظف الفاضل**

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة دائرة الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لأمانة جدة والبلديات التابعة لها " وهي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في بلدية جدة بفروعها المختلفة في المملكة العربية السعودية.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير هذه الاستبانة ، لذا أرجو الإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة ، علما بأن هذه الدراسة لأغراض علمية بحتة ، ولن تستخدم إلا لغايات علمية .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : اسامه الصحفي

**القسم الأول : معلومات عامة**

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب

1. النوع الاجتماعي
   - ذكر
   - أنثى
2. المسمى الوظيفي
   - رئيس بلديه
   - مساعد رئيس بلديه
   - مدير بلديه
   - رئيس قسم
   - موظف
   - أخرى
3. المؤهل التعليمي
   - دون البكالوريوس
   - بكالوريوس
   - ماجستير
   - دكتوراه
4. الخبرة العملية
   - 5 سنوات فأقل
   - من 6 الى 10 سنوات
   - من 11 الى 15 سنة
   - من 16 الى 20 سنة
   - 21 سنة فأكثر

**القسم الثاني : يرجى وضع إشارة (x) لكل فقرة من فقرات الاستبيان والتي تعتقد أنها تنطبق عليك ، علما بأن المقياس يتدرج من (1-5)،حيث درجة (1) غير موافق بشده و(5) غير موافق بشده.**

| **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : الرسالة** | **موافق بشدة (5)** | **موافق (4)** | **محايد (3)** | **غيرموافق (2)** | **غيرموافق بشدة (1)** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.لدى البلدية رسالة واضحة المعالم لكافة أبعاد إدارة الموارد البشرية . | | | | | |
| 2.رسالة إدارة الموارد البشرية مكتوبة وموزعة على كافة فروع البلدية. | | | | | |
| 3.جميع العاملين في البلدية على اطلاع برسالة الموارد البشرية . | | | | | |
| 4.رسالة الموارد البشرية منسجمة مع رسالة البلدية العامة | | | | | |
| **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : الرؤية** | | | | | |
| 5.لدي اطلاع على رؤية الموارد البشرية في الأمانة . | | | | | |
| 6.لدى إدارة الموارد البشرية رؤية واضحة المعالم لكافة أنشطتها . | | | | | |
| 7.رؤية الموارد البشرية واقعيه . | | | | | |
| 8. رؤية الموارد البشرية منسجمة مع الرؤية العامة للبلدية | | | | | |
| **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : تحليل البيئة** | | | | | |
| 9.يتم تحليل البيئة الخارجية بكافة جوانبها (السياسية ،والقانونية ، والاقتصادية ،والتكنولوجية ) عند بناء إستراتيجية الموارد البشرية. | | | | | |
| 10.يوجد تحليل شامل للمتغيرات البيئية لمعرفة مدى تأثيرها في الموارد البشرية في الأمانة. | | | | | |
| 11.يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة تأثيرها في الموارد البشرية في الأمانة . | | | | | |
| 12. يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأمانة على التكيف مع المتغيرات البيئية . | | | | | |
| **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الأهداف** | | | | | |
| 13.يوجد لدى إدارة الموارد البشرية أهداف محددة يتم تضمينها للتخطيط الاستراتيجي . | | | | | |
| 14.أهداف خطة الموارد البشرية في الأمانة واضحة لدي . | | | | | |
| 15.تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة العاملين عند وضع | | | | | |

| العبارة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| أهدافها. | | | | | |
| 16. أهداف الموارد البشرية منسجمة مع أهداف الأمانة العامة . | | | | | |
| تحليل الوظائف : | | | | | |
| 17يوجد لدى البلدية نشاط تحليل لكافة الوظائف على اختلاف مستوياتها الإدارية. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18إجراءات تحليل الوظائف في البلدية مفهومة من قبل الجميع وتخلو من التعقيدات . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19كافة المهام والمسؤوليات داخل البلدية واضحة ولا يوجد فيها غموض. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20يتم اطلاعنا على طرق تحليل الوظائف ويتم شرحها بطريقة دقيقة ومفصلة . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| الاستقطاب : | | | | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. يوجد لدى البلدية برنامج واضح لاستقطاب أفضل العاملين المتقدمين للوظائف . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. يتم استقطاب الأفراد القادرين على العمل بكفاءة في البلدية . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. يتوفر لدى البلدية قنوات اتصال مع كافة الجهات التي يتواجد فيها طالبي الوظائف مثل (الجامعات ،ومراكز التوظيف). | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24. أسس ومعايير الاستقطاب الداخلي في البلدية تتم دون تحيز | | | | | |
| **الاختيار:** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.تقوم البلدية بالتخطيط للأعداد المطلوب تعيينهم سنويا بما ينسجم مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26.يتم اختيار الأشخاص وفقا لمتطلبات الوظيفة ليتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27.معايير وأسس الاختيار واضحة. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28.أنشطة الاختيار يتم تضمينها للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية. | | | | | |
| **تقييم الأداء:** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29.تقييم الأداء المطبق في البلدية يقيس بدقة الفروقات الفردية بين العاملين. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30.تقييم الأداء المطبق مبني على أسس ومعايير واضحة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| العبارة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 31. برامج تقييم الأداء منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية . | | | | | |
| 32.مقاييس الأداء المطبقة في البلدية قادرة على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد وبدقة. | | | | | |
| **التدريب**: | | | | | |
| 33. البرامج التدريبية المطروحة من قبل البلدية متاحة لجميع العاملين. | | | | | |
| 34.يتم طرح البرامج التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للعاملين . | | | | | |
| 35.يوجد لدى البلدية خطة متكاملة الأبعاد للبرامج التدريبية المطروحة. | | | | | |
| 36. تساهم البرامج التدريبية المطروحة في البلدية في رفع كفاءة العمل وزيادة مهارات العاملين . | | | | | |
| **الحوافز**: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37.يتم تقدير الأداء المميز للعاملين في البلدية. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38.يمتاز نظام الحوافز المطبق في البلدية بالعدالة . | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39.يشجع برنامج الحوافز المطبق في البلدية على الإبداع | | | | | |
| 40. نظام الحوافز المطبق في البلدية يتم بناء على نتائج تقييم الأداء. | | | | | |

## الملحق (ب)

## أسماء المحكمين

## أسماء المحكمين

| اسم المدرس | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|
| الدكتور سامر البشابشه | إدارة عامة | جامعة مؤتة |
| الدكتور غازي أبو قاعود | إدارة عامة | جامعة مؤتة |
| الدكتور كامل الحوامدة | إدارة عامة | جامعة تبوك |
| الدكتور خالد ابو الغنم | إدارة | جامعة الملك عبد العزيز |

**المعلومات الشخصية:**


**الاسم: اسامه الصحفي**

**الكلية: إدارة الاعمال**

**التخصص: ادارة عامة**

**الدرجة العلمية: ماجستير**

**السنة:** 2012

**الهاتف:**0096655461225

البريد الالكتروني: **o-h-666@hotmail.com**